

# **Le socioculturel à l'épreuve des TIC : les éléments d'un alignement avec la stratégie d'entreprise**

(Beyrouth, octobre 2004)

**Mounim BELALIA**

**Doctorant Chercheur au CREPA, Université Paris Dauphine**

**1, Place du Maréchal de Lattre de Tassigny, 75775 Paris Cedex 16**

**Tél. 01 44 05 43 54**

**Mail : [am.belalia@free.fr](mailto:am.belalia@free.fr)**

## **Le socioculturel à l'épreuve des TIC : les éléments d'un alignement avec la stratégie d'entreprise**

Les organisations évoluent dans un environnement de plus en plus compétitif dans le cadre d'un phénomène général de mondialisation qui accentue leur interdépendance. Cela induit des relations interentreprises basées sur une coopération qui va jusqu'à l'intégration verticale ou horizontale dans le but de faire face aux contraintes de l'environnement et augmenter la compétitivité de l'entreprise. Les multinationales constituent d'ailleurs l'émanation de ce phénomène de mondialisation qui a donné lieu aussi à des processus d'activité qui transcendent les frontières nationales dans une recherche permanente de l'organisation qui assure la création de valeur. Une telle organisation nécessite l'abolition non seulement des frontières classiques à caractère juridique, politique ou financier mais aussi des limites et obstacles inhérents aux spécificités culturelles de chaque organisation.

Pour faciliter la coordination d'activités 'mondialisées', ces organisations n'hésitent pas à investir dans les TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) qui ont permis l'interconnexion des filiales entre elles, avec la maison mère et avec les entreprises partenaires. Les Systèmes d'Information intra et inter- organisationnels ont connu un grand essor avec l'explosion des frontières classiques des entreprises (Romelaer et al., 2000) et ont donné lieu à la modification des pratiques organisationnelles et des méthodes de management dans les entreprises.

Il est donc tout à fait opportun de s'interroger sur les pratiques et le management des TIC qui sont devenus plus que jamais soumis à des contraintes de mondialisation qui mettent la culture en première ligne d'analyse. Pour cet objectif, nous nous attelons à déceler les facteurs culturels qui ont un effet sur le management dans un contexte d'introduction des TIC dans l'organisation et ce, en nous appuyant sur la revue de la littérature et sur notre expérience professionnelle en Systèmes d'Information dans deux pays respectivement du sud et nord de la méditerranée.

Un premier paragraphe sera accordé aux éléments essentiels à l'analyse du socioculturel avant de passer en revue, dans un paragraphe suivant, la place des TIC dans le management des entreprises et les postures qu'elles occupent dans la recherche en sciences de gestion. Cela nous permettra de choisir un cadre d'analyse du sujet dans une vision sociotechnique des TIC et de discuter ensuite des facteurs culturels déterminants dans le management des TIC.

### **1- Les fondements du socioculturel dans le management des organisations**

La culture est un concept qui tire ses origines des sciences sociales et dont l'utilisation en management vise à comprendre l'expérience sociale dans l'organisation. Celle-ci étant considérée comme une 'société en miniature' (Silverman, 1970), elle possède des caractéristiques liées à son histoire et au vécu des acteurs ce qui suppose une influence sur les pratiques organisationnelles et le management de l'organisation. Ainsi pour marquer l'ancrage de la culture dans son environnement social, le terme socioculturel a pour vocation de rendre

compte de phénomènes sociologiques qui s'expliquent par référence à la culture qui prévaut dans l'organisation.

La culture est un concept tellement complexe (Straub et al., 1998) que plusieurs définitions lui ont été données par les chercheurs. Nous en retenons celle de (Hofstede, 1991) qui introduit la notion de 'programmes mentaux' pour désigner, par analogie aux programmes informatiques, tous les processus acquis. Il définit ensuite la culture comme 'la programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'un groupe ou d'une catégorie de personnes par rapport à un autre'.

Il est à signaler que peu de recherches dans la littérature se sont intéressées à l'étude du lien entre l'environnement socioculturel et le management des TIC si l'on exclut quelques travaux comme ceux de (Straub et al., 1998), (Cooper, 1994) ou (Straub, Keil et Walter, 1997). Cela s'avère lié à la difficulté de l'appréhension de tous les aspects relatifs à l'utilisation des TIC qui se rajoute à la complexité du phénomène socioculturel en tant qu'objet d'étude.

Pour construire notre grille d'analyse, nous nous appuyons sur les niveaux de la culture définis par (Hofstede, 1991) et (Bollinger et Hofstede, 1987) dont nous retenons trois niveaux qui serviront par la suite pour l'analyse de l'alignement du socioculturel avec la stratégie et l'organisation de l'entreprise. Des choix qui portent aussi sur les facteurs appartenant à chaque niveau seront opérés afin de maintenir les éléments déterminants dans l'analyse de l'alignement dans un contexte d'introduction des TIC. Ces trois niveaux sont : la culture nationale, la culture du groupe d'appartenance et la culture organisationnelle.

### **La culture nationale :**

Dans l'étude de (Hofstede, 1991), l'auteur se base sur la comparaison de 64 filiales de la firme IBM et identifie quatre facteurs qui expriment 49% de la variance des données et représentent la dimension nationale de la culture :

- La distance hiérarchique qui signifie le degré des inégalités sociales y compris les relations avec les autorités
- Le degré d'individualisme, *versus* collectivisme, qui caractérise les sociétés dans lesquelles les liens entre les personnes sont lâches
- Le degré de masculinité qui fait appel à des valeurs communément associées dans les pays à l'homme comme la performance, le succès et la compétition. Cela s'oppose à la féminité qui regroupe des valeurs comme les relations personnelles, le service, le soin apporté aux faibles et la solidarité
- Le contrôle de l'incertitude qui réfère au degré de préférence des situations structurées par rapport aux non structurées

Dans une étude ultérieure l'auteur, fait appel à une analyse du comportement des étudiants dans 23 pays et ajoute un cinquième facteur :

- L'orientation sur le long terme qui décrit la vision centrée sur le futur tandis que l'orientation court terme porte sur le passé et le présent (exemple du respect des traditions et obligations sociales)

### **La culture du groupe d'appartenance :**

Dans ce niveau de culture, l'auteur identifie des facteurs liés à l'appartenance régionale, ethnique, religieuse ou linguistique qu'il considère à l'origine de différences à l'intérieur d'un même pays. Il donne l'exemple des Etats-Unis dont la société est composée d'immigrants et fournit à la fois des variétés 'd'assimilation et de conservation d'une identité de groupe'.

Nous retenons donc trois facteurs relatifs à ce niveau de culture : 1) la culture régionale 2) la culture ethnique et religieuse 3) la langue

### **La culture d'entreprise :**

L'étude de (Hofstede, Neuijen, Ohavy et Sander, 1990) analyse les comportements quotidiens des employés issus de 10 organisations différentes dont 5 au Danemark et 5 aux Pays-bas. Les résultats des statistiques établies par les auteurs révèlent six dimensions de la variance inter-organisationnelle :

- l'orientation processus tournée vers les procédures et méthodes ce qui est le cas des organisations mécanistes et bureaucratiques. A l'opposé de cette vision on trouve l'orientation résultat tournée vers les objectifs organisationnels et stratégiques et ayant pour modèle l'organisation organique et innovante
- l'orientation emploi qui prend en considération le bien-être des salariés, *versus* job qui s'intéresse plutôt à l'efficacité du travail et dépend des compétences individuels
- l'ouverture du système qui renvoie à la fluidité de l'information et la facilité de la communication entre les salariés dans les niveaux hiérarchiques de l'entreprise.
- le degré de contrôle dans l'organisation qui signifie le degré de tolérance de cette dernière vis-à-vis des préférences individuelles (Cabrera et al., 2001)
- la dimension professionnelle de l'organisation qui signifie que les employés s'identifient à leur profession et métier plutôt qu'à leur entreprise.
- la conformité aux exigences institutionnelles qui renvoie à la propension de l'organisation à adhérer au 'politiquement correct', et qui constitue l'antithèse du pragmatisme visant à répondre d'abord aux contraintes du marché et besoins des clients

Dans l'analyse qui suit, nous ne tiendrons pas compte des deux derniers facteurs qui ne peuvent, à notre regard, être soumis à une influence par l'introduction des TIC dans l'organisation que dans des situations bien précises.

### **2- Le statut des TIC dans la recherche en sciences de gestion :**

Dans la littérature du management, les chercheurs ont accordé des statuts différents aux TIC selon l'approche d'analyse utilisée, les caractéristiques de l'organisation étudiée, le type de technologie et la nature du changement induit par sa mise en place. En effet, les recherches en systèmes d'information ont utilisé des approches s'inscrivant dans le courant du déterminisme technologique qui considère la machine comme élément structurant des comportements et pratiques organisationnelles ce qui revient à faire de l'acteur social un élément qui contribue à l'efficacité organisationnelle par l'intermédiaire de la technologie qu'il subit en quelques sortes. Dans les dernières années, des analyses qui se positionnent dans une vision constructiviste ont commencé à être utilisées dans la recherche en Systèmes d'Information. Elles considèrent les effets induits par les TIC comme un construit social qui dépend des interactions que les acteurs entretiennent et de leur perception de la réalité.

Les recherches qui s'intéressent aux TIC ont porté sur des organisations dans différents secteurs d'activité et dont la taille varie de la petite entreprise aux grandes multinationales et ce, dans la mesure où la technologie a envahi tous les domaines d'activité des entreprises voire tous les aspects de notre vie quotidienne. A ajouter la diversité des méthodes d'investigation qui ont été mobilisées pour l'analyse des TIC dans l'organisation (études de cas, enquêtes, études longitudinales...) et qui ont donné à ce champ de recherche une richesse qui cohabite paradoxalement avec le manque d'un paradigme dominant.

Une des questions centrales dans l'analyse des TIC est liée à la relation au changement qui se pose en d'autres termes dans la question de (Markus et Robey, 1988) par : 'qui transforme qui ou quoi' et à la place de l'individu dans ce phénomène de changement. Une telle question nous invite d'abord à l'analyse de la relation entre l'individu et la machine qui donne lieu selon (Gilbert, 2001) à trois configurations. La première concerne les interactions technologie- technologie dans lesquelles l'homme joue la fonction de programmeur de l'interaction. Elle s'applique aux systèmes automatisés qui supplantent l'homme pour l'exécution de tâches dont les caractéristiques sont, au préalable, connues et programmables par l'individu. La seconde exprime l'interaction homme- technologie pour toutes les tâches informatisées et pilotées par l'homme. Dans le cas des solutions ERP (Enterprise Resource Planning) par exemple, les utilisateurs possèdent des fonctions de paramétrage qui leur permettent d'adapter la solution à leurs processus d'activité dans un domaine précis (finances, comptabilité, achats...) ; les fonctions générées par le système sont donc le résultat de l'action permanente d'adaptation par l'homme des fonctionnalités informatiques. La troisième configuration est liée aux interactions homme- homme et renvoie aux interactions humaines qui utilisent la machine comme un médium de communication en faisant appel aux technologies des réseaux et communication.

A partir de cette distinction des interactions (homme, technologie), le même auteur confirme l'existence de deux visions dans l'analyse des TIC. Une vision technocentrique qui analyse le rôle de l'acteur social au travers des processus techniques auxquels il contribue et une vision anthropocentrique qui met l'accent sur la 'codétermination mutuelle' entre l'acteur et la technologie. Une autre réflexion qui se focalise sur la place des TIC comme facteur dépendant ou indépendant donne lieu à trois perspectives d'analyse de la technologie dans l'organisation qui ont été décrites par (Guilloux, 2000) par :

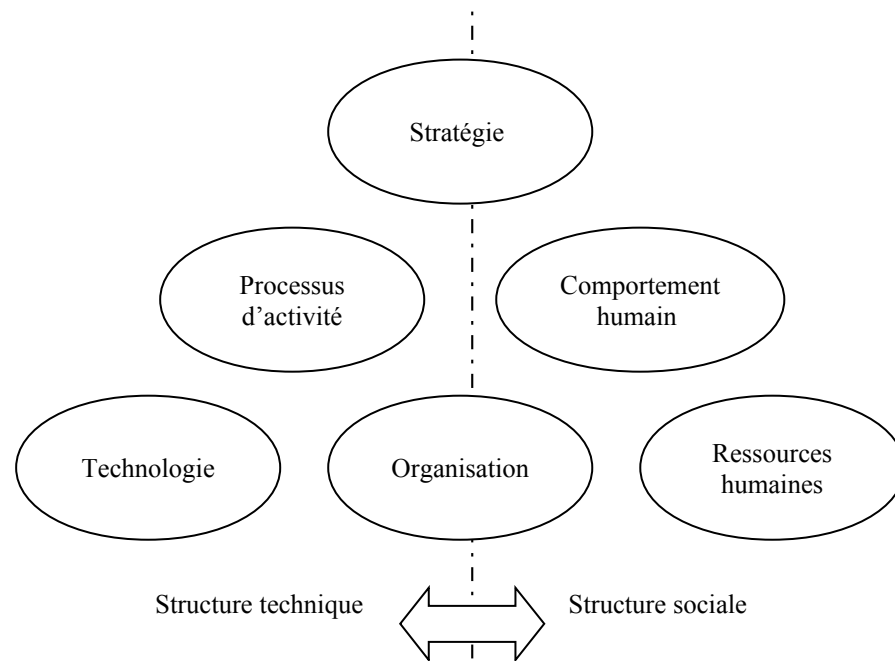
- Une perspective technologique qui étudie les TIC comme facteur indépendant et donne lieu à un déterminisme technologique qui fait que la technologie modifie les comportements des acteurs
- Une perspective organisationnelle qui considère que les acteurs développent des technologies afin de répondre à des besoins spécifiques : la technologie est mobilisée en tant que variable dépendante
- Une perspective émergente qui se focalise sur les interactions sociales considérées comme complexes et donnant lieu à des effets imprévisibles et non observables dans le cadre de relations causales simples

### **3- Pour un modèle sociotechnique d'analyse des TIC**

Dans une vision sociotechnique des TIC, l'entreprise est considérée comme l'adjonction d'un ensemble de fonctions se rapportant à l'homme et à la technologie. Ces deux composantes sont interdépendantes dans le cadre d'interactions permanentes qui conditionnent l'efficacité organisationnelle et déterminent la manière dont l'organisation répond aux contraintes du marché.

Afin de mettre en lumière le rôle de la culture dans les stratégies d'entreprise dans le cadre d'une vision sociotechnique, nous nous appuyons sur le modèle de (Cabrera et all., 2001) qui distingue une structure technique et une structure humaine nécessaires à la mise en place des stratégies d'entreprise comme le montre le schéma 1. La structure technique fournit les technologies et les modes organisationnels nécessaires à la réalisation des processus d'activité, les ressources humaines qui constituent le socle de la structure sociale participent à la définition des pratiques organisationnelles pour répondre aux besoins d'organisation. Les comportements et pratiques des individus permettent la réalisation des processus d'activité

pour répondre à la stratégie de l'entreprise ce qui passe par l'efficacité organisationnelle qui peut se traduire par une réduction des délais, une économie des ressources ou une plus grande qualité.



**Figure 1 : Un cadre multi-systèmes de la performance organisationnelle**

Source : (Cabrera et al., 2001)

Le modèle met donc en avant une cohérence verticale entre les trois niveaux : la stratégie, les compétences<sup>1</sup> organisationnelles et l'infrastructure et ce, dans une logique d'alignement à la stratégie globale pour la création de valeur. Toujours est-il qu'une cohérence horizontale, entre les structures humaines et technologiques, est mise en valeur par le modèle et fait que les pratiques des acteurs entrent en interaction avec des processus soutenus par la technologie afin de répondre aux besoins organisationnels nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise.

Le modèle présenté se prête mieux à l'analyse de la place du socioculturel comme il met en valeur le rôle des ressources humaines dans la définition des stratégies d'entreprise et dans la mise en place des activités et actions d'organisation<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Compétences est le terme que nous avons retenu pour la traduction du mot anglo-saxon 'capabilities'. Il est bien entendu vrai que 'compétences' ne porte pas la même dynamique que comporte 'capabilities'. Néanmoins, choisir d'autres mots comme 'actions' ou 'capacités' serait occulter aussi bien la référence aux ressources organisationnelles que la dimension comportementale des pratiques au sein de l'organisation

<sup>2</sup> Il est à constater que le modèle présenté qui s'inscrit dans une vision sociotechnique des TIC a plusieurs éléments en commun avec le modèle de l'alignement stratégique de (Henderson et Venkatraman, 1993). En effet, ce dernier souligne la nécessité d'une cohérence interne et externe de la stratégie d'entreprise et d'une intégration fonctionnelle des TIC qui doit s'opérer aussi bien dans un niveau organisationnel que stratégique. Les trois niveaux de notre modèle (la stratégie, les compétences organisationnelles et l'infrastructure) se situent bien au niveau des quatre vecteurs de l'alignement stratégique : la stratégie globale, la stratégie en TIC, l'infrastructure et processus organisationnels et l'infrastructure et processus technologiques.

#### **4- Les conditions d'alignement avec l'environnement socioculturel**

L'objectif de ce paragraphe est d'étudier l'impact de l'environnement socioculturel sur le management en mettant en valeur les modifications que les TIC peuvent induire au niveau de chaque facteur socioculturel. Cela sera envisagé dans un contexte d'introduction de la technologie dans les organisations afin de voir les éventuels effets que l'avènement des TIC peut apporter à la dimension socioculturelle de l'entreprise.

En suivant la grille d'analyse retenue dans le premier paragraphe, nous traitons successivement des trois niveaux liés à la culture nationale, la culture du groupe d'appartenance et la culture d'entreprise. Des exemples et réflexions à partir de notre expérience en TIC dans un pays arabe et occidental viendront corroborer l'analyse.

##### **1) La culture nationale**

Dans le cas de l'introduction de nouveaux outils liés aux TIC, les facteurs suivants restent importants pour la formulation et la mise en œuvre des stratégies d'entreprise :

- La distance hiérarchique : en effet, les TIC impliquent une démocratisation des échanges et de l'accès à l'information ce qui fait que dans les pays arabes où la distance hiérarchique est plus importante que celle des pays occidentaux, le changement induit par les TIC doit avoir un caractère incrémental qui ne donne pas aux acteurs l'impression d'une perte de légitimité ou de pouvoir. Les TIC sont en général un facteur de réduction des distances hiérarchiques dans les organisations (Kalika et al., 2002) pour plus de réactivité face aux contraintes de l'environnement.
- Le degré d'individualisme : ce facteur joue un rôle négatif dans le cas des technologies de travail en groupe (exemple les Groupwares) qui nécessitent, au préalable, une disposition au travail en groupe. Les TIC sont donc censées consolider cette logique de collectivisme grâce au système de management qui veille à l'adéquation des pratiques aux méthodes de travail en groupe.

Des auteurs comme (Barakat, 1993) soulignent l'importance des liens entre les individus dans les civilisations arabes ce qui facilite la mise en place des outils technologiques de communication nécessitant un travail en équipe. (Hofstede, 1993) confirme l'importance du degré d'individualisme en France avec une moyenne de 71 (20 pour l'Afrique de l'ouest, 20 pour la Chine).

- La masculinité est un facteur qui met en avant la performance de l'entreprise par rapport aux liens de solidarité entre les acteurs. La masculinité est donc un facteur favorable à la création de valeur dans le cadre de l'introduction des TIC dans l'organisation comme la vision des acteurs se trouve centrée sur la performance de l'entreprise. L'étude de (Hofstede, 1993) met à pied d'égalité le taux de masculinité en France et en Afrique de l'ouest et confirme que ce taux reste très élevé dans des pays comme le Japon où la culture de la performance a été à la source de grandes réussites dans le domaine industriel.
- Le contrôle de l'incertitude s'avère nécessaire dans la formulation des stratégies d'entreprise comme il permet d'éviter des choix stratégiques peu créateurs de valeur pour l'entreprise. Nous constatons que les sociétés arabes ont plus de propension à travailler dans l'incertitude ce qui est parfois décrit dans ces pays comme une qualité (je suis habitué à travailler dans le désordre, à émettre des décisions à la dernière minute...). Les TIC, notamment grâce aux outils de veille stratégique, permettent de réduire l'incertitude relative à l'environnement de l'entreprise. D'un autre côté, la

diffusion des logiciels intra entreprise facilitent la supervision des processus et activités et diminuent en conséquence l'incertitude au sein de l'organisation ce qui fait des TIC un moyen incontournable du contrôle de l'incertitude intra et inter-organisationnelle

- L'orientation sur le long terme constitue un facteur central dans la définition des stratégies d'entreprise comme elle permet aux décideurs d'avoir des stratégies visionnaires qui tiennent compte de l'évolution du marché et des contraintes de l'environnement. En particulier dans le cas d'investissements en TIC, une vision sur le long terme permet d'éviter des acquisitions d'outils et des réadaptations qui s'avèrent par la suite coûteuses ou impossibles à réaliser. Aux sociétés occidentales on associe en général des attitudes de planification et une orientation sur le long terme qui se trouve diminuée dans les sociétés arabes par l'effet des traditions et croyances qui renvoient davantage à un prédéterminisme limitant les attitudes orientées vers le long terme.

La culture nationale constitue donc un facteur important dont les caractéristiques se trouvent modifiées par l'effet de l'introduction des TIC qui induisent la réduction des différences culturelles entre les pays. Ce niveau de culture conditionne les options stratégiques de l'entreprise et impose des choix d'implantation dans un pays plutôt que dans un autre ou des investissements dans un secteur qui peut être prometteur dans un pays donné.

Au niveau des compétences organisationnelles, la culture nationale peut participer au développement d'un mode de travail ou de pratiques organisationnelles spécifiques à un pays. Cependant, l'ouverture des marchés et la diffusion des TIC tendent à standardiser les pratiques grâce à la facilité permise, du transfert des compétences. Ce constat s'applique aussi à l'infrastructure technologique et humaine qui prend de plus en plus un caractère standard accentué par l'effet de la mondialisation.

## **2) La culture du groupe d'appartenance**

La culture de groupe présente une grande variété dans les sociétés dans la mesure où plusieurs caractéristiques et dimensions peuvent entrer dans la définition d'un groupe socioculturel. Nous nous limitons dans l'analyse aux trois facteurs retenus qui expliquent mieux l'effet sur le management des organisations.

- La culture régionale : elle oriente parfois les choix de positionnement stratégique non seulement pour les firmes internationales mais aussi pour les entreprises nationales qui décident de renforcer leur présence dans une région. Les politiques relatives au produit en particulier, reflètent cette dimension comme des produits peuvent avoir un succès dans une région plus que dans l'autre et ce, au sein du même pays. En général, peu de différences peuvent être observables en terme d'utilisation et de management des TIC entre les régions d'un même pays.
- La culture ethnique ou religieuse : les stratégies d'entreprise doivent tenir compte des spécificités religieuses et ethniques des groupes de consommateurs ce qui apparaît comme composante principale dans les politiques marketing des entreprises. L'exemple de Microsoft est à ce titre édifiant comme des versions de deux jeux ont été retirées dernièrement du marché car elles ont offensé les autorités saoudiennes à cause de paroles tirées du Coran dans une trame sonore des jeux.

Au niveau des compétences et infrastructures organisationnelles, les facteurs directement liés à la religion n'ont que peu de présence dans les pratiques quotidiennes des individus. Ce constat a été confirmé par (Hofstede, 1991) qui affirme que



‘l’appartenance à la religion a, en elle-même, moins d’incidence sur la culture qu’on ne le suppose généralement’

- La langue : il est certain que la langue constitue l’outil primordial de communication pour les cadres expatriés qui travaillent pour les multinationales. Les politiques des ressources humaines doivent donc être au fait des besoins en formation et de durée d’adaptation des cadres à la nouvelle langue.

Ce facteur apparaît important dans le cas de développement des logiciels et outils à destination de l’étranger. Les mots et phrases qui traduisent les fonctions et modes d’utilisation de l’outil doivent en général être définis par des individus issus du pays destinataire afin d’éviter des traductions donnant lieu à des confusions liées en particulier à la différence culturelle. Dans les pays arabes, les logiciels et outils utilisés sont en majorité en langue étrangère (Anglais et Français). La question de savoir si l’introduction d’un nouvel outil en langue étrangère rend difficile son appropriation par les acteurs nécessite des recherches plus poussées.

Comme pour la culture nationale, l’impact de la culture de groupe au niveau des compétences organisationnelles et de l’infrastructure reste diminué par l’effet : des TIC qui facilitent le transfert du savoir, des politiques économiques communes aux régions qui standardisent les contraintes et par conséquent les méthodes de management, et des mobilités géographiques qui réduisent les différences culturelles entre les communautés et groupes ethniques.

### **3) La culture d’entreprise**

Loin du caractère peu varié des traits culturels dans un pays ou une région, les cultures d’entreprise présentent une diversité assez grande et diffèrent d’une entreprise à l’autre parfois dans le même secteur d’activité, dans la même région, voire au sein de la même firme. Cela est confirmé par (Marciniak et Rowe, 1997) qui affirment à juste titre qu’en réalité ‘on trouve souvent autant de cultures que de métiers ou de directions dans une organisation’.

Les éléments retenus pour l’analyse de la culture d’entreprise dans le cadre de l’introduction des TIC sont les suivants :

- L’orientation processus *versus* résultat : si les stratégies d’entreprise s’appuient sur la détermination des objectifs et résultats attendus pour l’amélioration de la performance, (Mintzberg, 1999) fait la distinction entre deux composantes : la stratégie projetée et la stratégie réalisée. Cette dernière fait appel à l’ensemble des actions nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie projetée et revoie donc à une vision centrée sur les processus d’activité de l’entreprise.

Cette dualité s’applique au niveau des compétences organisationnelles dans la mesure où l’action organisatrice s’appuie d’une part sur les processus d’activités dont l’analyse a connu de nombreux développements dans le cadre des méthodes BPR (Business Process Reengineering) (Hammer et Champy, 1993) et de l’autre part sur les pratiques humaines qui s’inscrivent dans une dimension comportementale et relationnelle de l’organisation. Le rôle du management est d’assurer le pilotage des processus et comportements afin d’aboutir aux résultats escomptés.

Il est certain que le développement des TIC dans l’organisation se base sur une organisation des processus qui fait souvent appel à la gestion de projet comme mode de maîtrise des propriétés relatives aux processus telles le délai de réalisation ou la conformité aux spécifications. Cette vision de programmation cède le pas à une démarche moins ordonnée dans une phase ultérieure nécessaire à l’appropriation de la technologie par les acteurs (Alter, 2000)

- L'orientation emploi *versus* job : la gestion des ressources humaines dans une vision de job qui se focalise davantage sur la performance individuelle que sur l'efficacité organisationnelle dans sa dimension collective correspond au modèle de l'entreprise bureaucratique qui met en avant l'optimisation de ses ressources et fait abstraction des conditions d'innovation et créativité des employés.

L'avènement des TIC dans l'organisation est considéré comme élément qui facilite la coordination (Kalika et al., 2002) et favorise donc une vision collective du travail considérée comme facteur central de la performance. La diffusion des outils de communication et de travail en groupe est donc un facteur qui devrait militer pour une entreprise orientée emploi qui s'appuie sur les capacités collective de création. Des recherches à caractère social peuvent montrer à quel point et dans quelles conditions la diffusion de cette logique de travail en groupe conduit à une vision emploi du travail.

- L'ouverture du système : elle correspond à une organisation caractérisée par la facilité des échanges d'information entre les niveaux hiérarchiques. L'ouverture du système garantit la coordination des activités au niveau interne et assure la flexibilité de l'entreprise et sa réactivité aux opportunités du marché.

Les Systèmes d'Information intra et inter- entreprises ont permis cette 'ouverture' de l'entreprise en lui fournissant les outils de travail en groupe au sein de l'organisation et les moyens d'établir des relations de partenariat avec les acteurs externes. Les réseaux informatiques ont induit une nouvelle logique où les flux informationnels constituent un moyen de renouvellement des méthodes de gestion (Pesqueux, 2002) et un outil de création de valeur au travers des relations que l'entreprise développe en interne et externe.

- Le degré de contrôle dans l'organisation : le contrôle est un élément essentiel dans le management de l'entreprise comme il vise à assurer la conformité des objectifs individuels et de groupes aux intérêts de l'organisation.

Les TIC ont donné naissance à de nouveaux outils permettant le contrôle en ligne dans le cadre d'équipes 'virtuelles' qui mettent à nu les actions de tous les membres du groupe. Le contrôle est devenu la partie cachée la plus difficile à gérer dans le cadre de l'ouverture des systèmes et la circulation des informations avec la hiérarchie et ce, vu les conflits de valeur qu'elle pose dans l'organisation pour tout ce qui est limite de la sphère professionnelle et privée des salariés. L'étude de (Kalika et al., 2002) confirme que plus d'une entreprise française sur dix effectue des contrôles systématiques sur le poste de travail.

Le problème de contrôle reste aussi d'actualité dans le cadre des relations inter-entreprises qui utilisent les TIC comme médium de communication. Dans ce cadre, les outils et logiciels sont déployés pour un partage des informations avec l'entreprise partenaire tout en protégeant les données qui revêtent un caractère stratégique.

L'influence de la culture d'entreprise sur la stratégie semble s'amplifier par l'effet des TIC qui ont induit l'ouverture des systèmes et la modification des règles de contrôle intra et inter-organisationnelles. Les compétences organisationnelles dépendent de l'introduction des outils technologiques qui participent au renouvellement des méthodes de pilotage des activités et de gestion des emplois dans l'organisation. Les infrastructures techniques et humaines entrent dans une interaction continue qui vise à améliorer les méthodes de travail pour répondre à la stratégie d'entreprise ce qui participe en même temps à l'édification de la culture d'entreprise.

## En résumé : la nécessité d'un alignement stratégique avec l'environnement socioculturel

D'après l'analyse du paragraphe précédent, nous concluons à l'influence de la culture nationale et de la culture des groupes d'appartenance sur la stratégie d'entreprise qui doit intégrer les spécificités du pays et du groupe régional ou ethnique aussi bien dans la formulation que dans la mise en œuvre de la politique d'entreprise. Les TIC apparaissent favoriser les stratégies visionnaires et jouer un rôle réducteur des difficultés liées aux différences à ce niveau d'analyse de la culture.

Dans un niveau de culture d'entreprise, les TIC contribuent à l'émergence d'une culture caractérisée par la circulation de l'information entre les niveaux hiérarchiques, la coordination des activités et processus et le travail en groupe. Tous ces facteurs doivent être pris en compte au niveau de la stratégie globale de l'entreprise pour une cohérence entre les trois niveaux du modèle avec l'environnement socioculturel de l'entreprise comme le montre le schéma de la figure 2.

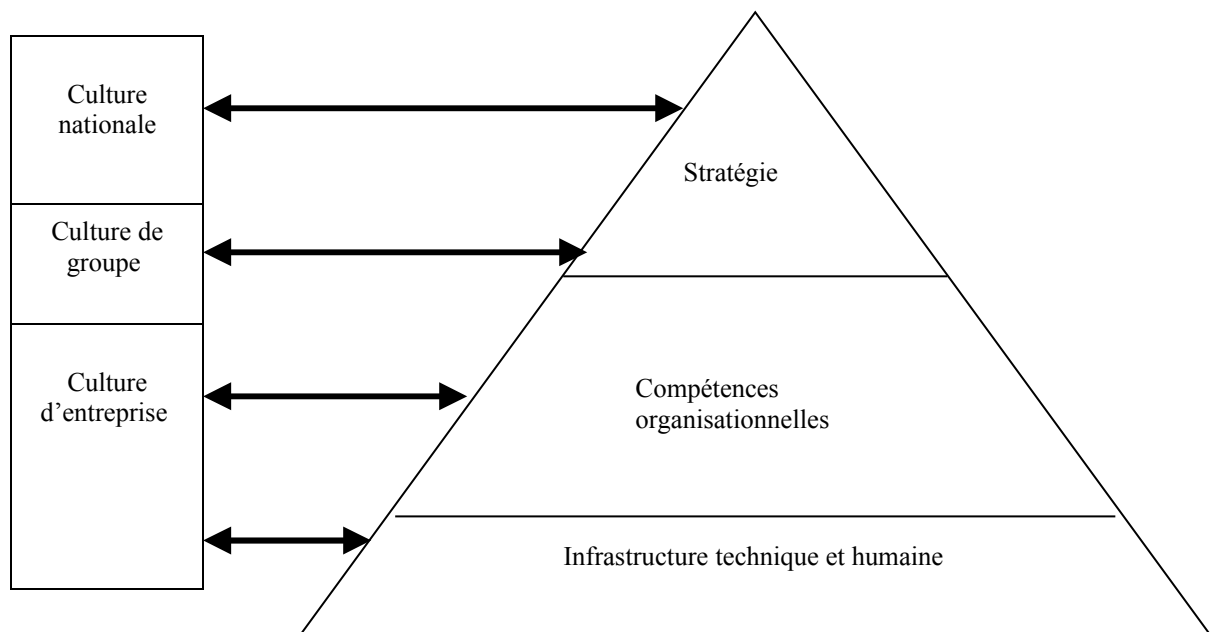


Figure 2 : Un modèle d'alignement avec l'environnement socioculturel

## **Conclusion :**

Dans cette communication nous avons mis en avant la nécessité d'un alignement stratégique avec l'environnement socioculturel et les implications que les TIC induisent par rapport à cet alignement. Derrière le modèle d'alignement élaboré, l'analyse effectuée souligne les points suivants :

- 1) La nécessité d'une cohérence globale de la stratégie avec les activités et les pratiques humaines qui supposent une interaction avec des processus techniques à base des TIC
- 2) Le besoin d'une prise en compte des trois niveaux de la culture dans la formulation et la réalisation de la stratégie d'entreprise.
- 3) La réalisation de la stratégie participe à la modification de la culture d'entreprise ce qui fait des points 1) et 2) deux processus dynamiques et évolutifs dans le temps

La dynamique que représente le modèle d'alignement proposé conforte une réflexion qui ne reconnaît pas l'existence d'une culture particulière favorable à la performance de l'entreprise. En revanche, une culture conduit à cette performance dès lors qu'elle induit des comportements cohérents avec la stratégie globale et qui permettent à l'entreprise d'être compétitive par rapport à son environnement (Miller, 1994).

Cela étant, une étude à base de données qualitatives ou quantitatives sur le terrain aurait confirmé certaines hypothèses restant ouvertes au cours de l'analyse effectuée. Une telle démarche aura aussi pour intérêt la mesure de la validité des théories et réflexions que nous avons mobilisées à partir de la littérature. Toujours est-il que le parti pris d'analyser l'effet des TIC en tant que variable intermédiaire ne correspond qu'à une conception possible parmi les postures différentes qu'on peut accorder aux TIC et qui donnent l'une et l'autre une richesse à ce champ de recherche.

Des études ultérieures axées sur l'analyse de la place des facteurs socioculturels dans le management des TIC pourront s'appuyer sur d'autres modèles d'alignement, proposer d'autres statuts à la place des TIC dans l'organisation et/ou s'appuyer sur d'autres méthodes d'analyse. Cela est susceptible de rendre compte de la relation entre deux phénomènes aussi complexes l'un que l'autre : la culture et les TIC au travers de leur utilisation et leur management.

## Références :

- Alter N. (2000), « L'innovation ordinaire », PUF, 2000
- Barakat H. (1993), « The Arab Word », Berkeley, University of CA Press
- Blanchot F., Isaac H., Josserand E., Kalika M., de Montmorillon B. et Romelaer P. (2000), « Organisation: explosion des frontières et transversalité », Cahier de recherche num. 50, CREPA, Université Paris Dauphine
- Bollinger D. et Hofstede G. (1987), « Les différences culturelles dans le management: comment chaque pays gère-t-il ses hommes ? », Les Editions d'Organisation, Paris, 1987
- Cabrera A., Cabrera E.F et Barajas S. (2001) « The key role of organizational culture in multi-system view of technology-driven change », International Journal of Information Management, vol. 21, p. 245-261
- Cooper R.B (1994), « The inertial impact of culture on IT implementation », Working Paper, University of Houston
- Gilbert P. (2001), « NTIC et Changement Organisationnel », Cahier de recherche GREGOR, Paris I, 2001
- Guilloux V. (2000), « Echange de Données Informatisé (EDI) et approches sociales », Third International Meeting for Research in Logistics, 2000
- Hammer M. et Champy J. (1993), « Reengineering the corporation », NY, HarperCollins.
- Hill C.E, Loch K.D, Straub D.W et El-Sheshai K. (1998), « A Qualitative Assessment of Arabe Culture and Information technology Transfer », Journal of Global Information Management, 6 (3), p. 29-38
- Hofstede G. (1991), « Culture and Organisations : software of the mind », Mc Graw-Hill international, UK
- Hofstede G. (1993) « Cultural constraints in management theories », Academy of Management Executive, vol. 7, num. 1, p. 81-94
- Hofstede G. , Neuijen B., Ohavy D.D et Sander G. (1990), « Measuring organizational culture: a qualitative and quantitative study across twenty cases », Administrative Science Quarterly, num. 35, 286-316
- Kalika M., Bellier S., Isaac H., Josserand E., Leroy I. (2002), « Le e-management : vers l'entreprise virtuelle ? L'impact des TIC sur l'organisation et la gestion des compétences », Edition Liaisons
- Marciniak R. et Rowe F. (1997), « Systèmes d'Information, Dynamique et Organisation », Economica.
- Markus M.L et Robey D. (1988), « Information Technology an organizational change : causal structure in theory and research », Management Science, vol. 34, Issue 5, May 1988
- Miller D. (1994), « What happens after success: the perils of excellence », Journal of Management Studies, vol. 31, num. 3, 325-358

- Mintzberg H., Ahlstrand B. & Lampel J. (1999), « Safari en pays stratégie: l'exploration des grands courants de la pensée stratégique », Village Mondial, Paris.
- Pesqueux (2002), « Organisation : modèles et représentations », PUF, Paris
- Romelaer P., Kalika M., de Montmorillon B., Blanchot F., Isaac H., et Josserand E. (2000), « Organisation: explosion des frontières et transversalité », Cahier de recherche num. 50, CREPA, Université Paris Dauphine
- Schneider S. et Barsoux J-L (2003), « Management interculturel », Pearson Education, Paris
- Silverman D. (1970), « La théorie des organisations », Paris, Dunod
- Straub D.W, Hill C.E, Loch K.D et El-Sheshai K. (1998), « A Qualitative Assessment of Arabe Culture and Information technology Transfer », Journal of Global Information Management, 6 (3), p. 29-38
- Straub D.W, Keil M. et Walter B. (1997), « Testing the technology acceptance model across cultures: A three country study », Information and Management, 31, p. 1-11